

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO PARA EL MEJORAMIENTO
CONTINUO EN EL ÁREA DE LA COORDINACIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE – PRUEBA PILOTO**

PERLA ESPERANZA CUARTA SAAVEDRA DAZA

**Trabajo de Grado para optar por el título de Maestría en
Administración con Énfasis en Gestión Humana**

**Director: Francisco Velásquez Vásquez
Magíster en Administración de Empresas**

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION

SANTIAGO DE CALI

2011

CONTENIDO

RESUMEN.....	1
INTRODUCCION	3
1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
2. REFERENTES TEÓRICOS	8
3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN.....	16
3.1. Presentación de los Modelos de Intervención.....	16
3.1.1. <i>La Quinta Disciplina – Peter Senge</i>	17
3.1.2. <i>Los y Hábitos de la gente altamente efectiva – Stephen Covey</i>	18
3.1.3. <i>Liderazgo Situacional – Hersey y Blanchard</i>	21
3.2. Criterios de decisión y selección del modelo.....	23
3.3. Implementación del modelo seleccionado	30
4. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	40
5. CONCLUSIONES	43
6. RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFIA	47
ANEXOS	49
Anexo 1. Formato control de actividades – 7 hábitos de la gente altamente efectiva	49

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estrategias para superar la resistencia al cambio	12
Tabla 2. Condiciones cultura aprendizaje organizacional.....	14
Tabla 3. Estilo del líder/compromiso y capacidad del seguidor	22
Tabla 4. Definición de Variables	23
Tabla 5. Ponderación de variables	24
Tabla 6. Relación variables con la Quinta Disciplina.....	25
Tabla 7. Relación variables con los 7 Hábitos	25
Tabla 8. Valoración de los 3 modelos vs variables.....	28
Tabla 9. Percepción variables	31
Tabla 10. Conocimiento evaluación de desempeño.....	32
Tabla 11. Escala encuesta clima laboral	33
Tabla 12. Resumen encuesta de clima laboral	34
Tabla 13. Comparación formato E2/Variables.....	35

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Relación 7 Hábitos con las Variables de Contraste	29
Ilustración 2. Modelo del observador, la acción y los resultados	38
Ilustración 3. Resultados Esperados.....	39

RESUMEN

El presente trabajo pretende implementar como prueba piloto, un modelo desarrollado por un autor reconocido en temas organizacionales para el mejoramiento continuo, en la Coordinación Administrativa de la Facultad de Ingeniería en la Universidad del Valle. La inquietud de realizarlo surge 2 años atrás, a través de la reflexión de los análisis contenidos en el Plan Estratégico de Desarrollo, en el cual fija el rumbo de la Universidad durante el periodo 2005 – 2015. También siguiendo los lineamientos del programa de Gestión Integral de la Calidad en la Universidad, donde se evidencia la necesidad de involucrar a todo el personal en los procesos que se llevan a cabo para su implementación, comprendiendo que no se trata de una moda, sino que es la preparación para el futuro de la Institución.

En el modelo escogido, los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen Covey, se tiene en cuenta en primer lugar el ser, la importancia de la gente, considerando que a partir de su bienestar es que se van dando las condiciones para interactuar en equipo, pudiendo obtener mejores resultados en todo proceso que se realice. La conclusión final después de este recorrido, es la importancia de estar alerta no solo cuando aparecen los problemas sino poder ver las oportunidades de mejora y el potencial que hay en cada ser humano que trabaja en la Universidad.

ABSTRACT

This paper intends to implement a pilot, a model developed by an author in organizational issues for continuous improvement in the administrative coordination of the Faculty of

Engineering at the Universidad del Valle. The concern arises from doing 2 years ago, through the reflection of the analysis contained in the Strategic Development Plan, which sets the direction of the university during the period 2005 to 2015. Also following the guidelines of the program of Integrated Quality Management at the University, which showed the need to involve all staff in the processes that are carried out for implementation, realizing that this is not a fad, but is preparing for the future of the Institution.

In the model chosen, the 7 Habits of Highly Effective People by Stephen Covey, it takes into account first being, the importance of people, considering that from their well-being is to be given the conditions to interact team can get better results in any process that takes place. The final conclusion after this tour, is the importance of being alert not just when problems but can see opportunities for improvement and potential in every human being who works in the University.

PALABRAS CLAVE

Desarrollo Organizacional, Mejoramiento Continuo, Cambio Organizacional.

KEY WORDS

Organizational Development, Continuous Improvement, Organizational Change.

INTRODUCCION

*“La clave para gestionar a otros de manera efectiva es manejarse uno mismo primero.
Cuanto más conoces de ti mismo, más puedes relacionarte con los demás,
Desde una posición de confianza, seguridad en uno mismo y fortaleza”*

Hendrie Weisinger

El presente trabajo tiene el objetivo de implementar como prueba piloto un modelo que permita apropiarse la cultura de mejoramiento continuo en el personal de la Coordinación Administrativa de la Facultad de Ingeniería y posteriormente aplicarlo en otras áreas de la Universidad del Valle.

Para lograr este objetivo se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Definir conceptos administrativos relacionados con modelos de comportamiento, como base para desarrollar la investigación.
- Presentar 3 modelos de intervención, definiendo criterios de decisión para seleccionar uno de los modelos.
- Realizar la implementación del modelo seleccionado utilizando instrumentos de medición para establecer el punto de partida como referencia para comparaciones periódicas de los resultados.
- Recomendar acciones para mantener una cultura de mejora continua en el área y posterior implementación en diferentes áreas de la Institución.

Este propósito obedece al análisis de los retos que implica cada una de las estrategias consignadas en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2005 – 2015¹, donde se resalta la necesidad del apoyo de los empleados de la Universidad y en particular de quienes tienen personal a cargo y responden por el manejo y resultado de áreas o unidades, en procura de la optimización de las condiciones de trabajo y el fomento de una cultura de mejoramiento continuo en la Universidad del Valle.

La Universidad del Valle con el fin de mejorar los procesos de prestación de los servicios que ofrece, a partir del año 2008 implementa el GICUV² (Gestión Integral de la Calidad en la Universidad del Valle), articulando los elementos de compromiso institucional con el reconocimiento de alta calidad otorgado por el Ministerio de Educación Nacional.

La metodología que se seguirá es la búsqueda de referentes teóricos, la revisión de modelos de intervención para promover el cambio organizacional, a partir del trabajo académico de consultores reconocidos y la implementación del modelo. El trabajo lo componen 6 capítulos:

En el primer capítulo se hará el planteamiento del problema.

En el segundo capítulo se describirán conceptos administrativos como Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Cambio

¹ http://paginasweb.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Documentos/DTrabajo/PED_05-15.pdf

² <http://gicuv.univalle.edu.co/indexcalidadinstitucional.html>

Organizacional, Aprendizaje y Liderazgo, bases teóricas necesarias para el desarrollo del presente trabajo.

En el tercer capítulo se presentarán 3 modelos de intervención, se definirán los criterios de selección y se escogerá el modelo que se implementará.

En el cuarto capítulo se describirán las limitaciones y restricciones.

En el quinto capítulo se expondrán conclusiones generales del trabajo.

En el sexto capítulo se presentarán recomendaciones sobre la implementación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“La administración de los intereses privados y públicos emplea los mismos hombres y principios; el empresario victorioso es aquel que comprende estos principios y los emplea en cualquier área en que pueda haber empresas”

Sócrates

El problema radica en la necesidad de desarrollar una cultura de mejoramiento continuo, para dar respuesta a los requerimientos que se plantean en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad, definido como “un mecanismo que busca motivar a la comunidad universitaria sobre la necesidad de reflexión sobre su quehacer ante un entorno institucional y de políticas públicas, que le exigen mayor capacidad de respuesta, en un contexto de mayor escasez de recursos”.³ Igualmente para responder a los lineamientos del GICUV (Gestión Integral de la Calidad en la Universidad del Valle), que integra los componentes del MECI (Modelo Estándar de Control Interno), las políticas y directrices del SISTEDA (Sistema de Desarrollo Administrativo) y los requisitos de la NTCGP1000 (Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública).⁴

Esta propuesta pretende encontrar herramientas que permitan dar una mejor respuesta a los usuarios internos (docentes, empleados, trabajadores, estudiantes) y usuarios externos (proveedores, clientes y comunidad en general), de los servicios que se prestan en la Coordinación Administrativa y mejorar el bienestar del personal que labora en el área. En el mapa de procesos de la Universidad del Valle, la Coordinación se ubica en los procesos

³ Plan Estratégico de Desarrollo 2005-2015 Universidad del Valle pág. 16

⁴ <http://gicuv.univalle.edu.co/documentos/gicuv/Modelo%20metodologico%20GICUV.pdf> pág 10

de apoyo a la Gestión, tanto de Recursos Humanos, Financieros y de Administración de Bienes y Servicios; su gestión es de vital importancia para el logro de los objetivos generales de la Facultad.

2. REFERENTES TEÓRICOS

*“Sobre cualquier cosa que un hombre pueda presidir,
si sabe lo que necesita y es capaz de proveerlo será un buen jefe,
ya tenga la dirección de un coro, una familia, una ciudad o un ejército”*

Sócrates

A continuación se mencionan algunos conceptos administrativos que se manejan en las organizaciones y que constituyen la base del presente trabajo.

Desarrollo Organizacional. Es un término que comprende un conjunto de acciones de cambio planeado, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas.⁵ Se fundamenta en el respeto por las personas, confianza y apoyo, distribución del poder, confrontación y participación. El DO trata de la adaptabilidad para cambiar y para anticiparse al cambio de modo proactivo, eficaz y saludable.⁶ Utiliza el diagnóstico eficaz y aplica teoría y técnicas de las ciencias del comportamiento, incluidas la investigación y la acción.⁷ El DO facilita los cambios de largo plazo. Su punto focal está en cambiar, las actitudes de los miembros de la organización,⁸ el DO implica cambios que impliquen análisis y modificación de hábitos o comportamientos.⁹

⁵ Porras, J.I. y Robertson, P.J. (1992). *Organizational Development: Theory, Practice and Research*. Palo Alto, Cal. M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press. pp.721-723.

⁶ De Faria Mello, Fernando Achilles (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. México: Limusa Noriega Editores. ISBN 968-18-1535-1 pp. 48-49

⁷ Wónendell L., French y Cecil H. Bell, Jr., *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1981, p. 17.

⁸ Robbins, Stephen P. y Decenzo, David A. (2002). *Fundamentos de Administración.- Conceptos esenciales y aplicación*. Tercera Edición. México. Pearson Educación, ISBN 970-26-0323-4 pp 239

⁹ Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. *El Desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá. Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005 ISBN 958-8225-42-6 pp.35-36

Comportamiento Organizacional. El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones.¹⁰ Es una disciplina que logra unir aportes de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento; la psicología, la antropología, la sociología, entre otras.

Clima Organizacional. El clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de factores sociales, como actitudes y comportamiento social que la organización motiva o sanciona.¹¹

Cultura Organizacional. La cultura organizacional, es un nuevo concepto en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, que definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento¹².

La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas¹³. Estas influencias son resultado de variables como los factores

¹⁰ Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson Educación, México 2004, 10ª Edición pp 8

¹¹ B.V.H. Gilmes, Industrial and Organizational Psychology, Nueva Cork, McGraw-Hill Book Co., 1971, p.81

¹² E.T. Hall, the Silent Language, Fawcet, Greenwich, CT, 1959

¹³ Dressler, David y Carns, Donald (1969) *Sociology. The study of Human Interaction*. Nueva York, , pp. 56-57

económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura¹⁴. Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio¹⁵. La empresa debe escoger el mejor talento humano, que cumpla con las necesidades que el reto de lograr objetivos implica, sin olvidar la cultura organizacional, pues la creación de un grupo es la formación de un sistema dentro de un sistema establecido.¹⁶

Liderazgo. Una nueva definición de liderazgo para las compañías de Kent Blanchard (2007) es la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento de poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor. El liderazgo es un llamado superior, que no debe ejercerse solo por razones de ganancia personal o cumplimiento de metas, su propósito debe ser mucho más alto. El liderazgo al más alto nivel se concentra en los resultados de largo plazo y en la satisfacción humana.

En las organizaciones donde el liderazgo es al más alto nivel, las personas hacen bien cuatro cosas: Fijan su mirada en un objetivo y una visión adecuados, tratan bien a sus clientes, tratan bien a sus colaboradores, y ejercen el tipo de liderazgo adecuado. El liderazgo eficaz comienza desde adentro y el tipo adecuado de liderazgo es el servicio,

¹⁴ A.L. Kroeber y C. Kluckhohn, "Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions", en Peabody Museum Paper 47, núm. 1, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1952, p. 181

¹⁵ Geert Hofstede, Culture's Consequences; Internacional Differences in Work-Related Values, Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1980, p.25.

¹⁶ Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. El Desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá. Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005 ISBN 958-8225-42-6 pp.57-58

cimentado en la humildad y se concentra en el bien mayor. Cualquier persona puede liderar al más alto nivel, bien sea en el trabajo, en el hogar o en la comunidad.¹⁷

Para quienes logran elaborar una cultura que produzca un sólido liderazgo y una sólida dirección empresarial los premios son formidables: En el terreno de los resultados económicos, la calidad de vida que se puede ofrecer a los empleados a lo largo de su carrera profesional, los bienes y servicios que se ofrecerán a los clientes en el plazo de diez años o más y los beneficios generales que se producirán para la sociedad.¹⁸

Cambio Organizacional. El cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, según Kurt Lewin (1947)¹⁹ existen fuerzas positivas que actúan como apoyo del cambio y, por otro lado, fuerzas negativas que actúan en oposición al mismo. El status quo puede ser considerado un estado de equilibrio. Para alejarse del equilibrio (superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos) es necesario descongelar, lo que se consigue de tres maneras. Las fuerzas impulsoras, que están directamente relacionadas al status quo, pueden ser incrementadas, las fuerzas restrictivas, que estorban el movimiento fuera del estado de equilibrio pueden

¹⁷ Blanchard, Ken (2007). *Liderazgo al más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá. Grupo Editorial Norma.

¹⁸ Kotter, John P. (1992) *Una fuerza para el cambio: En qué se diferencian liderazgo y dirección*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

¹⁹ Lewin, Kurt (1947). *Frontiers in Group Dynamics Concept, Method, and Reality in Social Science*. Human Relations. 1, 5-41

ser disminuidas. La tercera alternativa consiste en combinar los dos métodos.²⁰ Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.²¹

Kotter y Schlesinger (1979) aconsejan seis estrategias para superar la resistencia.²² La resistencia al cambio puede ser consecuencia de factores lógicos, psicológicos o sociológicos.²³

Tabla 1. Estrategias para superar la resistencia al cambio

Fuente: Adaptación de Chiavenato, Idalberto (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2 de México. McGraw Hill.

METODO	USADO COMÚNMENTE CUANDO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Educación y comunicación	Falta información o no se cuenta con el análisis preciso.	Una vez convencidos, los individuos ayudarán.	Puede ser lento al intervenir muchas personas.
Participación e intervención Activa	Los iniciadores no tienen la información necesaria para diseñar el cambio y otros poseen poder para resistir.	Los que participan se sentirán comprometidos y la información pertinente de que dispongan será integrada al plan del cambio	Puede ser muy lento si los participantes diseñan un cambio inapropiado.
Facilitación y soporte.	Las personas se resisten por problemas de ajuste.	Ningún otro método funciona tan bien con problemas de ajuste.	Puede ser lento, caro y además fracasar.
Negociación y acuerdo.	Algunas personas y un grupo con poder para resistir saldrán perdiendo con el cambio.	Algunas veces es una forma relativamente fácil de evitar una gran resistencia.	Puede costar mucho si alerta a otros para que negocien la obediencia.
Manipulación y cooptación	Otras tácticas no darán resultado o bien son muy costosas.	Puede ser una solución bastante rápida y barata de los problemas de resistencia.	Puede ocasionar problema si el personal se siente manipulado.
Coacción.	La velocidad es indispensable y los iniciadores del cambio poseen mucho poder.	Es rápido y puede superar cualquier clase de resistencia.	Puede ser riesgoso y hacer que las personas se enojen.

²⁰ Robbins, Stephen P. (2004), *Comportamiento Organizacional*, México Editorial Pearson Educación, 10° Ed. pag 564

²¹ Lewin, Kurt (1947). *Frontiers in Group Dynamics Concept, Method, and Reality in Social Science*. Human Relations 1, 5-41

²² Kotter, John P. y Schlesinger, Leonard A. (1979). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review, marzo - abril. 106-114

²³ Keith Davis (1990) *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. México. McGraw Hill

Para encabezar una iniciativa de cambio y adaptarse a ella resulta esencial desarrollar una gran capacidad para analizar los sistemas y trabajar con ellos. Esta capacidad será más poderosa si se es capaz de observar los sistemas desde varios puntos de vista. Existen cuatro tipos de pensamiento sistémico: Sistemas abiertos, sistemas sociales, sistemas de procesos y sistemas vivos. Cada uno adecuado para diferentes actitudes individuales y estilos de aprendizaje:²⁴

Por todo lo anterior, se hace necesario en las organizaciones contratar consultores externos especializados en metodologías de cambio, con ventajas como: Poseen habilidades especializadas, no se distraen con responsabilidades de las operaciones diarias y pueden tener más influencia que alguien interno; están en desventaja porque no conocen la historia, la cultura, los procedimientos y personas de la organización, prefieren cambios de segundo orden. Los consultores internos son más cautelosos, prefieren no herir a sus compañeros, aplican cambios de primer orden.²⁵

El cambio de primer orden es un cambio evolutivo y de adaptación, en el que se cambian las características de la organización, pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma. El cambio de segundo orden es un cambio revolucionario y fundamental, en el que se altera de forma significativa la naturaleza de la organización.²⁶

²⁴ Roberts , Charlotte y Kleiner, Art (2000). *Cinco Tipos de Pensamiento Sistémico*. Peter Senge (ed.), A Dança das Mudanças: Os Desafios de Manter o Crescimento e o Sucesso em Organizações que Aprendem, Elsevier/Campus, Rio de Janeiro, PP. 168-182

²⁵ Koter, John P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

²⁶ Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (2005). *El Desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá. Centro Editorial Universidad del Rosario. ISBN 958-8225-42-6 pp.35-36

Aprendizaje. Es todo cambio de conducta, relativamente permanente, que se deriva de la experiencia.²⁷ Para crear una cultura de aprendizaje son indispensables seis condiciones.²⁸

Tabla 2. Condiciones cultura aprendizaje organizacional

Fuente : Adaptado de Chiavenato, Idalberto (2009). Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones, segunda edición. México: McGraw Hill.

CONDICIONES	MEDIDAS
Desarrollar un conjunto de ideas compartidas	Apertura al análisis y la reflexión de las decisiones, eliminar las sanciones por errores y fomentar normas de reciprocidad y realimentación de doble vía. Promover el diálogo en las decisiones y rechazar la idea de que sólo existe una forma de hacer las cosas.
Desarrollar la competencia organizacional	Rotar a las personas para que amplíen conocimientos. Colocar personas con conocimientos estratégicos en puestos clave, contratar y ascender a personas con capacidad para aprender. Implantar programas de capacitación.
Esclarecer las consecuencias	Analizar las acciones de aprendizaje y los resultados durante las evaluaciones de desempeño y solicitar a varios asociados que participen en la evaluación de desempeño de otras personas. Fomentar los intentos por mejorar, recompensar a las personas que aprenden de los errores y estimular el aprendizaje.
Configurar procesos de gobierno	Crear una cultura organizacional fluida, flexible y adaptable. Exhibir comportamientos y hábitos que la organización considera disfuncionales del aprendizaje, a fin de evitarlos. Fomentar el análisis comparativo con referencias externas (benchmarking) y compartir la información y el éxito con todos.
Desarrollar capacidad para el cambio	Estimular negocios que incentiven a la organización y a sus unidades a lograr estándares de crecimiento y aprendizaje cada vez más elevados. Diseñar sistemas de información flexibles y dinámicos que sirvan de plataforma para el trabajo y crear un ambiente físico de trabajo que fomente la flexibilidad.
Desarrollar liderazgo para el aprendizaje	Enseñar a los líderes a preparar, orientar e impulsar a las personas. Enseñar a los líderes a ser renovadores y transformarlos en asesores o mentores de las personas.

De acuerdo con los conceptos mencionados en el capítulo podemos analizar que, a través del Desarrollo Organizacional se manifiesta la necesidad de establecer pautas para el cambio, las condiciones en cuanto a la estructura organizacional, quienes la componen, su cultura, el clima organizacional, el comportamiento de sus empleados, las razones que

²⁷ Stephen P. Robbins y David A. Decenzo (2002). *Fundamentos de Administración.- Conceptos esenciales y aplicación*. Tercera Edición. México. Pearson Educación. ISBN 970-26-0323-4 pp 273

²⁸ Chiavenato, Idalberto. *Encorajando uma cultura de aprendizado e de mudança – Coaching”, en Construção de talentos: as novas ferramentas da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro. Elsevier.

originan dicho comportamiento y la resistencia al plantearse cualquier tipo de cambio. La organización aprende a medida que avanza en el proceso.

3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

*“De todos los conocimientos posibles, el más sabio
y útil es conocerse a sí mismo”*

- William Shakespeare

3.1. Presentación de los Modelos de Intervención

Todo proceso de mejora debe incluir un cambio para lograr llegar a una situación mejor. El cambio implica transformación, interrupción, significa encontrar nuevos caminos, enfoques y soluciones²⁹. Muchos esfuerzos de cambio organizacional son exitosos mientras otros terminan en fracasos, consumen más tiempo del previsto, deterioran la moral y requieren esfuerzos adicionales de los gerentes para convencer a las personas y resolver conflictos derivados del cambio mal planeado.³⁰

En este capítulo se presentará el trabajo de los autores Peter Senge, Stephen Covey y Paul Hersey y Ken Blanchard; son consultores que han desarrollado principalmente enfoques gerenciales avanzados sobre el tema de liderazgo, componente indispensable para cualquier proceso de cambio en el comportamiento organizacional. No basta con cambiar los aspectos organizacionales, los líderes también deben adoptar nuevas maneras de trabajar para liderar las nuevas organizaciones. Esto implica una nueva forma de tratar con las personas, no basta ser líder según la definición convencional, es preciso ampliar el

²⁹ Chiavenato, Idalberto (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*, segunda edición. pp 411

³⁰ Chiavenato, Idalberto (1998). *Os Novos Paradigmas: Como as Modanccas Etao Mexendo como as Empresas*, Atlas, Sao Paulo, p.249

concepto de liderazgo organizacional con base en cuatro factores: Autoridad, información, recompensas y competencias.³¹ Estos autores han tenido muchos reconocimientos por sus trabajos académicos, aunque son personas que superan los 70 años, siguen prestando servicio de consultoría y sus modelos siguen vigentes después de más de 20 años de haberlos dado a conocer.

3.1.1. La Quinta Disciplina – Peter Senge

Senge en su libro plantea 5 disciplinas en la Organización Inteligente³² :

Dominio personal. La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa de la vida, ampliando la capacidad para producir los resultados que se desean.

Modelos mentales. Son un marco de referencia de los procesos mentales cognitivos determinan cómo se piensa y cómo se actúa.

Construcción de una visión compartida. La gente no sobresale ni aprende porque se le ordene sino porque lo desea. Donde el papel del líder es fundamental, para alcanzar la visión compartida alineando los empleados en objetivos comunes.

Aprendizaje en equipo. Esta disciplina comienza con el diálogo, para luego tener un auténtico “pensamiento conjunto”.

³¹ Chiavenato, Idalberto (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*, segunda edición. México. McGraw Hill pp 421-422

³² Senge, Peter M. (1995). *La quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente*. Barcelona. Ediciones Granica.

La quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente teoría y práctica. El pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo.

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas. La práctica del pensamiento sistémico comienza con la comprensión de un concepto llamado retroalimentación, que muestra como los actos pueden reforzarse o contrarrestarse entre sí. No hay aprendizaje organizacional si no hay aprendizaje individual. La fuerza activa es la gente. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre su realidad y cómo puede modificarla. Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de la naturaleza humana sino que nos gusta aprender. Lo que se puede encontrar en una organización inteligente es que a pesar que esta no sea excelente, se puede aprender a que generen resultados extraordinarios.

3.1.2. Los y Hábitos de la gente altamente efectiva – Stephen Covey

En su libro los 7 hábitos de la gente altamente efectiva³³ el autor esquematiza los 7 hábitos alineándolos, en un extremo localiza un estado de dependencia de la persona, mientras en el

³³ Covey, Stephen R. (1995). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Barcelona. Paidós. pág 67.

opuesto localiza la interdependencia, atravesando un punto medio, donde se encuentra la independencia. La dependencia representa un estado de seguridad del individuo, mientras que la independencia representa un estado de seguridad en poder hacer algo y la interdependencia representa al individuo seguro porque puede hacer algo compartiendo.

Los primeros 3 hábitos se refieren a la lucha que los individuos deben librar para lograr su independencia o victoria privada (sobre uno mismo), los siguientes 3 hábitos representan el logro de la interdependencia o la victoria pública (junto con los demás), el séptimo hábito muestra el estado donde el individuo logra un balance en todas las dimensiones de su vida (física, emocional, espiritual y mental), mediante la renovación continua.

Sea proactivo. El ser proactivo tiene que ver con la responsabilidad de hacer que las cosas ocurran, no por impulso externo sino por principios. Siendo proactivos se potencia la capacidad para incidir sobre las circunstancias que están fuera del control del individuo.

Empiece con un fin en mente. Este hábito trata de trazarse metas que estén de acuerdo con los paradigmas y principios que cada persona maneja. Mientras haya una mejor planificación del objetivo habrá más oportunidad de llevarlo a cabo. Uno de los métodos para resumir todas las metas es un enunciado de misión personal, donde se exprese lo que se quiere ser, basado en los paradigmas básicos.

Establezca primero lo primero. Establecer primero lo primero hace referencia a la administración de tiempo. Las actividades pueden dividirse en 4 grupos: *Urgente e importante, urgente y no importante, no urgente e importante y no urgente y no importante.*

Pensar en ganar/ganar. En este hábito se resume la interacción humana afectiva. Dentro de los paradigmas de la interacción humana se reconocen 6 tipos: Ganar/ganar, gano/ pierdes, pierdo/ganas, pierdo/ pierdes, gano, pierdo. La filosofía ganar/ganar es la que mejores resultados brinda, implica 5 diferencias interdependientes en la vida: Carácter, Relaciones, Acuerdos, Sistemas y Procesos.

Procure primero comprender y después ser comprendido. Es mejor primero escuchar antes de emitir un concepto de acuerdo a los propios paradigmas porque se puede cerrar la puerta a información importante.

La sinergia. Es la interrelación efectiva que se puede tener con otras personas en la concepción de objetivos. En otras palabras trabajo en equipo.

Afile la sierra. Es el hábito de la renovación personal. Tiene que ver con renovar las 4 dimensiones de las cuales se compone el ser humano: Física, Emocional/Social, Espiritual y Mental. Para que se logre el equilibrio que se persigue con la renovación es necesario que los 4 aspectos se aborden de manera simultánea, ya que al estar interrelacionados la renovación es un proceso continuo que consta de aprendizaje, compromiso y acción.

El autor comienza por el descubrimiento de los propios principios y paradigmas, ya que pueden influenciar la forma de afrontar los problemas y la solución que se les dé. Un paradigma es la percepción que se tiene de la realidad o determinada situación. Su importancia radica en que permite entender que hay diferentes percepciones de la realidad, que reflejan la idea que se tiene de ella y está basada en experiencias anteriores. Si se atienden los principios correctos y se basan los paradigmas en ellos, se mejorarán aspectos donde haya debilidades y se encontrarán soluciones a largo plazo.

Los 7 hábitos se basan en el paradigma de que se puede alcanzar la efectividad personal con el equilibrio personal (E), el autor busca potenciar las personas para que logren la mayor efectividad en la solución de sus problemas, buscando el equilibrio entre lo que necesita lograr (P - Producir) y los medios con los que cuenta para conseguir su objetivo (CP – Capacidad de Producir). La efectividad y el equilibrio P/CP son aplicables para cualquier objetivo que se quiera lograr, tanto físico, económico ó humano. $E = P/CP$

3.1.3. Liderazgo Situacional – Hersey y Blanchard

El liderazgo situacional³⁴ es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen los autores, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. La disponibilidad, es la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo determinadas tareas.

La madurez se refiere a la voluntad y habilidad de una persona para dirigir su conducta mientras trabaja en un objetivo particular o responsabilidad. Para aumentar el nivel de madurez el líder debe desarrollar a los seguidores lentamente, empleando un poco menos de conducta de tarea y un poco más de apoyo a medida que los seguidores aumenten la madurez para reforzarlo. Se lo puede premiar a medida que recorre la dirección deseada. Al alcanzar la madurez moderada los seguidores son capaces de proporcionar su propia dirección y satisfacen sus propias necesidades interpersonales y emocionales.

³⁴ Blanchard Ken, Fowler Susan, Hawkins Laurence (2006) *Autoliderazgo y el Ejecutivo al Minuto*. Bogotá. Grupo Editorial Norma. ISBN: 958-04-9210-7.

Tabla 3. Estilo del líder/compromiso y capacidad del seguidor

Fuente: Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth (1969). *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. Library of Congress Catalog Card Number: 76 – 84749.

ETAPA	ESTILO DEL LIDER	COMPROMISO Y CAPACIDAD DEL SEGUIDOR
1	S1 - Alto enfoque en la tarea, enfoque bajo en la relación. Los líderes definen los papeles y las tareas del “seguidor”, y las supervisan de cerca. La comunicación es en gran parte unidireccional descendente. El líder decide el papel de los seguidores y les dice que tarea realizar, cuando, cómo y dónde. El subordinado es obligado a trabajar con temor, castigos, ocasionalmente premios y satisfaciendo los niveles de seguridad y necesidades fisiológicas requeridas.	D1 – Competencia baja - Compromiso alto. Generalmente carece de las habilidades específicas requeridas para comenzar y terminar el trabajo, pero tiene la confianza y/o la motivación para abordarla.
2	S2 – Alto enfoque en la tarea, alto enfoque en la relación. Los líderes todavía definen papeles y tareas, pero buscan ideas y sugerencias del seguidor. Las decisiones siguen siendo la prerrogativa del líder, pero la comunicación es mucho más de dos vías. La gente tiene cierta capacidad pero carece de compromiso, necesita la dirección y la supervisión porque sigue siendo inexperta. Necesita el soporte y el reconocimiento para su autoestima, y la participación en la toma de decisiones para restaurar su compromiso.	D2 - Competencia baja leve, compromiso bajo Tiene habilidades relevantes, pero no podrá hacer el trabajo sin ayuda, la tarea o la situación puede ser nueva para ellos.
3	S3 - Enfoque bajo en la tarea, alto enfoque en la relación El líder pasa al seguidor las decisiones cotidianas, tales como asignación de la tarea y procesos. El líder facilita y participa en las decisiones, pero el control está en manos del seguidor. La gente tiene capacidad, pero carece de la confianza. No necesitan mucha dirección debido a sus habilidades, pero el soporte es necesario para alentar su confianza y motivación.	D3 – Competencia Moderada alta, compromiso variable Experimentado y capaz, pero puede carecer de la confianza para actuar independiente, o la motivación para hacerlo bien / rápidamente.
4	S4 – Enfoque bajo en la tarea, enfoque bajo en la relación Los líderes todavía están implicados en decisiones y resolución de problemas, el control está en el seguidor. El seguidor decide cuándo y cómo estará implicado el líder. La gente tiene capacidad y compromiso. Es capaz y quiere trabajar en un proyecto por sí mismos con poca supervisión.	D4 – Alta capacidad, alto compromiso – Experimentado en el trabajo, y cómodo con su propia capacidad para hacerlo bien. Puede inclusive ser más experto que el líder.

Las organizaciones modernas han aumentado el uso de modelos como apoyo a su gestión, la tendencia de cada modelo de comportamiento es hacia una organización más humana y abierta, con mayor distribución del poder y actitud positiva hacia la gente, así como mayor equilibrio del interés entre las necesidades del empleado y las de la organización. Los tres autores tienen muy en cuenta estas necesidades, con diferentes enfoques.

3.2. Criterios de decisión y selección del modelo

En el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad y en el GICUV se mencionan aspectos importantes que los empleados deben atender para dar cumplimiento a los requerimientos institucionales, la autora escogió 8 de estos (variables) por su relación directa con el quehacer de la Coordinación Administrativa de la Facultad de Ingeniería.

Tabla 4. Definición de Variables

Fuente: Elaboración propia, dos de las definiciones se relacionan en el pie de página, las seis restantes se encuentran en la dirección: http://procesos.univalle.edu.co/tra_contra/formatos_Division_RRHH.html

VARIABLE	DEFINICIÓN	Pond. %
Compromiso	Asume y transmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad y en particular con la visión y misión de la Universidad del Valle.	20,24%
Iniciativa	Trabaja proactivamente, generando ideas, creando opciones para salir adelante en las tareas que se le encomiendan.	16,67%
Autocontrol ³⁵	Capacidad de cada servidor público para evaluar su trabajo, detectar sus desviaciones, efectuar los correctivos necesarios, mejorar los roles y, en general, asumir como propio el control.	15,87%
Trabajo en equipo	Con su trabajo y actitud contribuye efectivamente al logro de los objetivos comunes y permite el aporte de otros	14,29%
Comunicación	Establece y mantiene estrategias de comunicaciones con usuarios, supervisores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.	11,90%
Orientación al cliente	Coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad demostrando actitud de servicio permanente.	8,73%
Capacidad de respuesta	La labor que ejecuta y entrega satisface plenamente los requerimientos de sus usuarios utilizando los recursos disponibles eficientemente, aportando los conocimientos de su formación y experiencia y entregando los trabajos dentro de los plazos establecidos.	8,73%
Aprendizaje continuo. ³⁶	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones del proceso utilizando todo el potencial del área (o de la empresa según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el conocimiento adquirido en capacitación interna o externa. Está asociada a la asimilación y su eficaz aplicación.	3,57%

³⁵ http://controlinterno.univalle.edu.co/doc/MODERNIZACION_DE_LAS_ENTIDADES_PUBLICAS.pdf

³⁶ Alles, Martha (2006). *Gestión por Competencias: el diccionario*. Edición: 2. Reimpresión 1. Buenos Aires: Granica. ISBN 950-641-355-X.

En la tabla 4 se describe la definición de las variables de contraste, con su ponderación, como referencia para escoger el modelo que será implementado.

Para ponderar las variables, se entregó a los empleados del área la lista con su definición y se les solicitó asignar una calificación a cada una de ellas, en una escala de 1 a 8 donde 8 es la más importante y 1 la menos importante, de acuerdo como manejan en la Coordinación.

Tabla 5. Ponderación de variables

Fuente: Elaboración propia

Variables de contraste	Miembro 1	Miembro 2	Miembro 3	Miembro 4	Miembro 5	Miembro 6	Miembro 7	TOTALES	POND. %	
Compromiso	8	7	5	8	8	7	8	51	20,24%	
Iniciativa	7	3	7	3	7	8	7	42	16,67%	
Autocontrol	6	4	8	7	4	5	6	40	15,87%	
Trabajo en equipo	4	8	3	6	6	4	5	36	14,29%	
Comunicación	3	6	4	2	5	6	4	30	11,90%	
Orientación al cliente	2	2	6	5	1	3	3	22	8,73%	
Capacidad de respuesta	5	5	2	4	2	2	2	22	8,73%	
Aprendizaje continuo.	1	1	1	1	3	1	1	9	3,57%	
								TOTAL	252	100%

Para obtener un resultado objetivo se establece una relación de las variables de contraste escogidas con los modelos de intervención y se asigna una calificación a cada modelo, de acuerdo con el detalle que los autores aborden cada variable. Resultado en la tabla 8.

La Quinta Disciplina de Peter Senge

Tabla 6. Relación variables con la Quinta Disciplina

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE	RELACIÓN
<i>Compromiso.</i>	Senge hace énfasis en las organizaciones que extraen experiencia del pasado para volcarla en el futuro, enfrentándose en un contexto cambiante, donde el papel del líder es fundamental, con disposición al diálogo permanente para alcanzar la visión compartida alineando los empleados en objetivos comunes.
<i>Iniciativa.</i>	Los modelos mentales determinan el modo de interpretar el mundo y el modo de tomar el mundo, son un marco de referencia de nuestros procesos mentales cognitivos determinan cómo pensamos y actuamos.
<i>Autocontrol.</i>	La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa de nuestras vidas, ampliando la capacidad para producir los resultados que se desean.
<i>Trabajo en equipo.</i>	La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto, es importante porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.
<i>Comunicación.</i>	La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto.
<i>Orientación al cliente.</i>	La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa de nuestras vidas, ampliando la capacidad para producir los resultados que se desean.
<i>Capacidad de respuesta.</i>	La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa de nuestras vidas, ampliando la capacidad para producir los resultados que se desean.
<i>Aprendizaje continuo.</i>	El pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y el mundo. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre su realidad y cómo puede modificarla. La clave del pensamiento sistémico es la palanca, hallar el punto clave donde los actos y modificaciones de estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas.

Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva de Stephen Covey

Tabla 7. Relación variables con los 7 Hábitos

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE	RELACIÓN
<i>Compromiso.</i>	Con el hábito de la proactividad el ser humano puede responder de acuerdo con sus principios y valores, es tener la iniciativa y la responsabilidad de que las cosas sucedan. Igualmente con el paradigma de la Interdependencia, el individuo se hace consciente de la necesidad de trabajar junto a otros, para poder lograr los objetivos.

VARIABLE	RELACIÓN
<i>Iniciativa.</i>	Empezar con un fin en mente representa comprender claramente el destino, saber hacia dónde se está yendo, comprender donde se está y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta, la proactividad es tener la iniciativa y la responsabilidad de que las cosas sucedan.
<i>Autocontrol.</i>	En el hábito establecer primero lo primero se tratan cuestiones relacionadas con la administración de la vida y el tiempo. Organizar y ejecutar según las prioridades, mantener un equilibrio entre lo que se produce y lo que permite producirlo (P/CP) e irlo mejorando cada día. En esta variable también es importante mencionar el hábito -Afilarse la sierra, que significa renovar las cuatro dimensiones de la naturaleza humana. La física, mental, espiritual, emocional/social. Con este hábito se reconoce la necesidad de que las personas participen en procesos continuos de capacitación y desarrollo en torno a diferentes temas.
<i>Trabajo en equipo.</i>	En el hábito de la sinergia, que “es la esencia del liderazgo transformador”, la relación entre las partes; su principal característica es que se valora las diferencias de estas, potencia sus fuerzas y disminuye sus debilidades. También aporta gran valor a esta variable el paradigma de la interdependencia que tiene que ver con que el individuo se hace consciente de la necesidad de trabajar junto a otros, para poder lograr los objetivos.
<i>Comunicación</i>	En el hábito procurar primero comprender y después ser comprendido, se desarrolla la habilidad de escuchar con empatía, tratando de entender lo que intentan comunicar antes de emitir opiniones. Otro hábito relacionado con la comunicación es pensar en ganar/ganar, basado en el paradigma de que existe suficientes oportunidades para todos, en donde puede haber un beneficio mutuo.
<i>Orientación al cliente.</i>	Existen 3 hábitos relacionados con esta variable donde se hace necesario desarrollar la habilidad para escuchar con empatía, tratando de entender lo que intentan comunicar antes de emitir opiniones, en donde puede haber un beneficio mutuo y hay consciencia de la necesidad de trabajar junto a otros, para poder lograr los objetivos.
<i>Capacidad de respuesta.</i>	La sinergia tiene como principal característica valorar las diferencias de las partes, potencia sus fuerzas y disminuir sus debilidades. Igualmente el paradigma de la interdependencia se evidencia la necesidad de trabajar en equipo para lograr los objetivos y responder a las necesidades de los usuarios.
<i>Aprendizaje continuo.</i>	En el hábito afilar la sierra se reconoce la necesidad de que las personas participen en procesos continuos de capacitación y desarrollo en torno a diferentes temas, significa renovar las cuatro dimensiones de la naturaleza humana. La física, mental, espiritual, emocional/social.

Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Tanto en la Quinta Disciplina como en los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, es explícita la relación de las variables de contraste con cada uno de los aspectos que tratan los modelos, lo que no ocurre con el modelo del liderazgo situacional, solo se puede

evidenciar una relación clara con las variables en la etapa donde el equipo ha alcanzado la madurez, es la última etapa de desarrollo o crecimiento.

Las características de un equipo que ha llegado a la etapa de madurez, son: la capacidad de autodirigirse como equipo, con poca supervisión externa, la sinergia y desempeño generada por el compromiso que existe ante las metas del equipo y las organizacionales. El comportamiento de apoyo se da cuando el líder se sirve de la comunicación bidireccional para escuchar, alentar e involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones. La disposición es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación con sus tareas, así como su buena voluntad para aceptar la responsabilidad de su cumplimiento.

En concordancia con los resultados relacionados en la tabla 8, el modelo de intervención escogido para implementar en la Coordinación Administrativa de la Facultad de Ingeniería es el de los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva de Stephen Covey.

Tanto en la Quinta Disciplina como en el Liderazgo Situacional se tienen en cuenta aspectos para el crecimiento personal y laboral a un nivel más general, en los siete hábitos se van desarrollando actividades muy detalladas tanto a nivel personal como laboral, el libro brinda herramientas mediante las cuales se puede lograr una relación de beneficio mutuo, entre la Universidad (Coordinación Administrativa) y sus empleados.

Tabla 8. Valoración de los 3 modelos vs variables

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con la forma como son abordadas las variables por cada uno de los autores en los modelos.

VARIABLES DE CONTRASTE	POND. %	La Quinta Disciplina	7 Hábitos de la gente altamente efectiva	Liderazgo Situacional	La Quinta Disciplina	7 Hábitos de la gente altamente efectiva	Liderazgo Situacional	La Quinta Disciplina	7 Hábitos de la gente altamente efectiva	Liderazgo Situacional
Compromiso	20,24%	Construir una visión compartida	Proactividad, interdependencia	Etapa 4 S4D4 La gente tiene capacidad y compromiso	9	10	8	1,82	2,02	1,62
Iniciativa	16,67%	Modelos mentales	Empezar con un fin en mente	S4D4 La gente tiene capacidad y compromiso	8	9	7	1,33	1,50	1,17
Autocontrol	15,87%	Dominio personal	Establecer primero lo primero, afilar la sierra	S4D4 La gente tiene capacidad y compromiso	8	9	7	1,27	1,43	1,11
Trabajo en equipo	14,29%	Aprendizaje en equipo	Sinergizar, interdependencia	S4D4 La gente tiene capacidad y compromiso	10	10	9	1,43	1,43	1,29
Comunicación	11,90%	Aprendizaje en equipo	Procurar primero comprender y después ser comprendido.	S4D4 La gente tiene capacidad y compromiso	9	10	8	1,07	1,19	0,95
Orientación al cliente	8,73%	Dominio personal	Pensar en ganar/ganar, interdependencia	S4D4 La gente tiene capacidad y compromiso	8	9	7	0,70	0,79	0,61
Capacidad de respuesta	8,73%	Dominio personal	Proactividad	S4D4 La gente tiene capacidad y compromiso	8	9	7	0,70	0,79	0,61
Aprendizaje continuo.	3,57%	Pensamiento sistémico	Afilar la sierra	S4D4 La gente tiene capacidad y compromiso	9	9	9	0,32	0,32	0,32
TOTALES	100,0%							8,64	9,46	7,68

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN EL ÁREA DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE – PRUEBA PILOTO

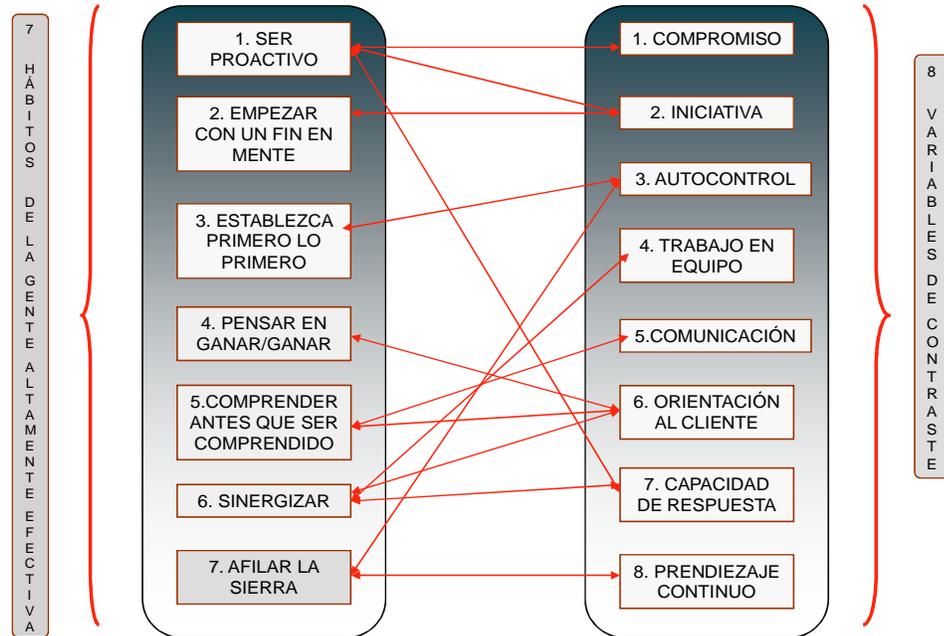


Ilustración 1. Relación 7 Hábitos con las Variables de Contraste

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la guía de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva se puede descubrir competencias para potenciarlas o desarrollarlas de acuerdo con las necesidades del área, de la Universidad y de los usuarios de los servicios. Es un proceso que está en permanente evolución hacia una cultura de mejoramiento, empezando por la persona.

En la ilustración 1 están representadas las relaciones existentes entre los 7 hábitos de la gente altamente efectiva y las variables de contraste escogidas, aporta suficientes elementos para poder realizar los cambios necesarios y poder desarrollar las personas que laboran en la Coordinación Administrativa de la Facultad de Ingeniería.

3.3. Implementación del modelo seleccionado

Para implementar los cambios requeridos en el área se atenderán 3 aspectos que componen un hábito el **conocimiento** que es el paradigma teórico, el qué hacer y para qué; la **capacidad** que nos dice el cómo hacer mientras el **deseo** es la motivación, el querer hacer.

Conocimiento: Analizando las hojas de vida de las personas que laboran en el área, se identificó que poseen la formación necesaria para atender los procesos que se encuentran a su cargo, es necesario hacer un inventario de necesidades de capacitación, con el propósito de fortalecer sus conocimientos y potenciar la adquisición de nuevas habilidades para prestar un servicio más efectivo, donde se beneficien los usuarios y quien realiza la labor.

Capacidad: La Universidad del Valle a través de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional tiene en su página web publicados los procedimientos y formatos que se requieren en cada uno de los procesos que se manejan en la Universidad. En este sentido es necesario no solo que el personal del área los conozca, sino que estos sean divulgados a las Unidades Académicas, para evitar reprocesos.

Deseo: Este aspecto puede hacer la diferencia en los resultados de acuerdo con la siguiente definición *la motivación* “es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado” Duda J. (1992)³⁷. Existen diferentes tipos de

³⁷ Duda, J. (1992). “*The relationship motivational climate to intrinsic motivation and beliefs about success in basketball*” *Journal of sport and exercise psychology*. 14, 375-391.

motivación laboral: La mejora de las condiciones laborales, la adecuación persona /puesto de trabajo, la participación y delegación, el reconocimiento del trabajo efectuado, evaluación del rendimiento laboral, el establecimiento de objetivos. Al respecto fue necesario establecer algunas acciones para mejorar las condiciones laborales, como: Redistribución de funciones dentro del área, traslado de funciones a otras áreas, aprovechar la experiencia del personal del área para dar apoyo a sus compañeros, contratación de monitores (estudiantes), para atender labores de menos responsabilidad.

Un primer paso es la inclusión del personal desde las primeras etapas de la implementación, como por ejemplo la percepción que tienen con respecto al manejo de cada una de las variables en el quehacer diario de la Coordinación, calificándolas en una escala de 1 a 10 donde 10 es excelente 1 muy mal.

Tabla 9. Percepción variables

Fuente: Elaboración propia

Variables de contraste	Miembro 1	Miembro 2	Miembro 3	Miembro 4	Miembro 5	Miembro 6	Miembro 7	TOTAL	Promedio
Trabajo en equipo	9	10	10	9	9	7	9	63	9,00
Comunicación	9	9	10	8	8	8	9	61	8,71
Compromiso	7	10	8	9	9	8	10	61	8,71
Capacidad de respuesta	8	8	10	8	8	9	10	61	8,71
Iniciativa	7	9	8	8	9	9	9	59	8,43
Orientación al cliente	9	7	8	7	8	8	8	55	7,86
Autocontrol	7	7	9	8	8	8	8	55	7,86
Aprendizaje continuo.	7	7	10	7	7	7	8	53	7,57

En la tabla No. 9 está el resultado de esta encuesta, donde se puede observar que las variables con menor puntuación son la de aprendizaje continuo, autocontrol y orientación al cliente. Estos resultados se tendrán en cuenta para establecer acciones correctivas.

Un segundo paso, es la verificación del conocimiento que se tiene acerca de la evaluación de desempeño. En la tabla No. 10 están los resultados de la encuesta diligenciada por los empleados del área. Estos resultados evidencian la necesidad de hacer una capacitación acerca de la normatividad existente y dar charlas de sensibilización al respecto, no solo en el área sino también hacerla extensiva a las Unidades Académicas.

Tabla 10. Conocimiento evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia

Preguntas	1		2		3		4		5		6		7		TOTAL		%	
	Si	No	Si	No	Si	No												
1 Sabe en qué consiste la evaluación de desempeño?	x		x		x		x		x		x		x		7	0	100	0
2 Conoce la norma referente a la Evaluación de Desempeño en la Universidad del Valle?	x			x	x	x				x		x	x		3	4	43	57
3 Considera que la Evaluación de Desempeño aborda todos los factores que deben ser evaluados?	x		x			x	x		x			x	x		5	2	71	29
4 Conoce la frecuencia con que se debe realizar?	x		x		x	x			x			x	x		6	1	86	14
5 Considera que la frecuencia es la óptima?	x			x	x	x				x			x		2	5	29	71
6 Cree que la Evaluación de Desempeño lo beneficia?	x		x			x	x		x			x	x		6	1	86	14
7 Considera que la Evaluación se realiza de forma objetiva?	x		x			x	x		x			x	x		6	1	86	14
8 Considera que sus metas de desempeño son correctamente acordadas?	x		x			x	x		x			x	x		5	2	71	29
9 Cree que se hace el seguimiento adecuado a los objetivos que se plantean?	x			x	x	x			x			x	x		1	6	14	86
10 Cree que las entrevistas de establecimiento de metas, seguimiento y evaluación son productivas?	x		x		x	x			x			x	x		7	0	100	0

Un tercer paso fue la aplicación de la encuesta del clima organizacional, ya que de la motivación y bienestar de las personas que laboran en el área dependerán los resultados de la implementación. La encuesta fue diseñada por el profesor Hernán Álvarez de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, y se aplicó a las 7 personas que laboran en el área. La información recolectada mediante la aplicación del instrumento de clima fue sistematizada teniendo en cuenta los parámetros dados desde Administración Central, el cual estuvo basado en el promedio de cada factor según los valores asignados en la escala de 0 a 10. Los valores correspondientes a la calificación cualitativa de Adecuado y Satisfactorio significan el grado de fortaleza del factor evaluado, mientras que la calificación de Inadecuado y Deficiente señala el grado de debilidad del factor.

En esta encuesta se evaluaron 24 factores, Aplicando la siguiente escala:

Tabla 11. Escala encuesta clima laboral

Fuente: Álvarez Hernán

CALIFICACIÓN NUMERICA	CALIFICACIÓN NUMERICA
Entre 0.0 y 4.0	DEFICIENTE
Entre 4.1 y 6.0	INADECUADA
Entre 6.1 y 8.0	ADECUADA
Entre 8.1 y 10.0	SATISFACTORIA

En la tabla 12 están los resultados obtenidos, e igualmente se contrasta con los resultados de la encuesta realizada a todos los empleados de la Decanatura, Vicedecanaturas y Coordinaciones y Oficinas de Extensión de la Facultad de Ingeniería.

Tabla 12. Resumen encuesta de clima laboral

Fuente: Elaboración propia

Factor	Promedio Coordinación Administrativa	Promedio Oficinas Decanatura
1. Misión	7,43	7,8
2. Estructura Organizacional	9,43	7,5
3. Participación	9,86	8,0
4. Instalaciones	9,29	8,1
5. Comportamiento sistémico	9,43	6,5
6. Relación Simbiótica	9,43	6,5
7. Liderazgo	9,71	8,3
8. Consenso	9,57	6,4
9. Trabajo Gratificante	9,29	9,1
10. Desarrollo personal	9,29	6,9
11. Elementos de trabajo	9,71	8,3
12. Relaciones Interpersonales	9,71	6,1
13. Buen Servicio	8,71	8,0
14. Solución de conflictos	8,00	4,6
15. Expresión informal positiva	9,71	7,9
16. Estabilidad Laboral	8,57	9,3
17. Valoración	8,86	4,9
18. Salario	9,86	8,0
19. Agilidad	8,43	7,4
20. Evaluación de Desempeño	8,14	7,0
21. Retroalimentación	8,71	5,0
22. Selección de personal	8,86	7,1
23. Inducción	7,43	4,8
24. Imagen de la organización	9,86	8,3
Promedio Total	9,05	7,16

Analizando el promedio total de la encuesta los resultados indican un clima laboral satisfactorio, donde se pueden mejorar algunos aspectos que redundarán en mejor bienestar de los empleados y óptima prestación del servicio a los usuarios, respondiendo a los requerimientos institucionales. Los 24 factores fueron calificados dentro de los niveles de adecuado y satisfactorio, lo cual constituye una buena base para el inicio de la

implementación, pero no se pueden descuidar factores como la misión, la inducción, solución de conflictos, evaluación de desempeño, que aunque no fueron calificados con inadecuado o deficiente, requieren atención para nivelar con los otros factores.

Un cuarto paso es la verificación de instrumentos de medición validados por el área de Calidad, de las variables de contraste seleccionadas. Uno de los instrumentos encontrados es el formato E2 - Evaluación de desempeño de Empleados Públicos no Docentes³⁸, en el cual se evalúan diferentes factores que se compararon con las 8 variables de contraste (por empleados del área) y se coincide en lo que detalla la tabla 13.

Tabla 13. Comparación formato E2/Variables

Fuente: Elaboración propia.

Variable	Definición	Si	No	Cuál
1 Compromiso	Asume y transmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad y en particular con la visión y misión de la Universidad del Valle.	X		Compromiso Institucional
2 Iniciativa	Trabaja proactivamente, generando ideas, creando opciones para salir adelante en las tareas que se le encomiendan.	X		Iniciativa
3 Autocontrol	Capacidad de cada servidor público para evaluar su trabajo, detectar sus desviaciones, efectuar los correctivos necesarios, mejorar los roles y, en general, asumir como propio el control.	X		Organización y control
4 Trabajo en equipo	Con su trabajo y actitud contribuye efectivamente al logro de los objetivos comunes y permite el aporte de otros	X		Trabajo en equipo
5 Comunicación	Establece y mantiene estrategias de comunicaciones con usuarios, supervisores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.		X	
6 Orientación al cliente	Coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad demostrando actitud de servicio permanente.	X		Colaboración y atención al usuario
7 Capacidad de respuesta	La labor que ejecuta y entrega satisface plenamente los requerimientos de sus usuarios utilizando los recursos disponibles eficientemente, aportando los conocimientos de su formación y experiencia y entregando los trabajos dentro de los plazos establecidos.	X		Calidad y competencia técnica
8 Aprendizaje continuo.	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones del proceso utilizando todo el potencial del área (o de la empresa según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el conocimiento adquirido en capacitación interna o externa. Está asociada a la asimilación y su eficaz aplicación		X	

³⁸ http://procesos.univalle.edu.co/tra_contra/formatos_Division_RRHH.html

Las variables comunicación y aprendizaje continuo no se tienen en cuenta en el formato de evaluación mencionado, por tanto una de las estrategias a seguir consiste en mejorar los canales de comunicación, verificar el aprendizaje y apropiación de conceptos y procedimientos, donde la retroalimentación es una acción importante para evaluar estas variables.

Como quinto paso, la autora del presente documento, como observadora del sistema, propone acciones particulares, como pautas tendientes a la mejora de su quehacer y que luego de ponerlos a prueba será capaz de compartir las bondades o inconvenientes en la adopción de algunos instrumentos, como por ejemplo el formato de control de actividades del libro los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (Anexo 1).

También propone implementar la evaluación de desempeño para la Coordinadora de Área, quien no es evaluada en la actualidad, con el formato E1- Evaluación de desempeño de Empleados Públicos no Docentes con personal a cargo³⁹. Donde evalúe el jefe, el personal a cargo y haya una autoevaluación. La autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, que tiene por objetivo alentar el desarrollo individual, puesto que el ponerse a sí mismo como objeto de evaluación, sin temores de castigos o pérdidas, fortalece la capacidad de autocrítica, la responsabilidad y autonomía.⁴⁰

³⁹ http://procesos.univalle.edu.co/tra_contra/formatos_Division_RRHH.html

⁴⁰ Universidad de Viña del Mar. Actualizaciones para Management y el Desarrollo Organizacional. Editora Loreto Marchant R. 2006 Viña del Mar, Chile. ISBN 956-8135-05-7 Primera edición, pag 45

Como sexto paso se considera el seguimiento trimestral a las metas de desempeño acordadas, para todo el personal del área, actualmente se deben hacer semestralmente.

Aunque en la tabla No. 13 se verificó que la variable orientación al cliente estaba incluida como “colaboración y atención al usuario” en el formato de evaluación de desempeño, los empleados del área consideran que es necesario involucrar en la calificación de este factor al usuario de los servicios que presta la Coordinación administrativa. En la Universidad existe un formato para quejas y reclamos, pero no responde a las necesidades de evaluación que en el área se tiene sobre esta variable en particular, para poder hacer acciones correctivas, preventivas o de mejora. En consecuencia como séptimo paso se instalará un buzón de sugerencias, escogiendo una persona de la Decanatura (externa al área) para hacer la revisión y tabulado de los resultados quincenalmente. Se elaborará el formato correspondiente y validará con la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional.

Un octavo paso consiste en elaborar cronogramas trimestrales de actividades de la Coordinación Administrativa.

El paso noveno es el levantamiento de necesidades de capacitación del personal del área, no solo en la parte técnica, sino en temas que sean orientados al bienestar emocional como los Talleres que realiza el Área de Salud Ocupacional de la Universidad del Valle.

Un décimo paso es la realización de reuniones quincenales en el área, responsabilizando un empleado para citar, organizar y conducir la reunión. Se abordarán temas relacionados con

el Comité de Calidad de la Facultad, donde la Coordinadora instruirá acerca de las tareas a realizar. Se destinará un tiempo para sensibilización del modelo, avances en el cronograma, inconvenientes presentados, formas de solucionarlos, ideas sobre nuevas formas de llevar a cabo los procesos, etc.

El cumplimiento de las variables de contraste escogidas, para dar respuesta a los requerimientos institucionales, y su interrelación con los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, donde la importancia principal está en el crecimiento del individuo dará como resultado cambios tanto de primer como de segundo orden.

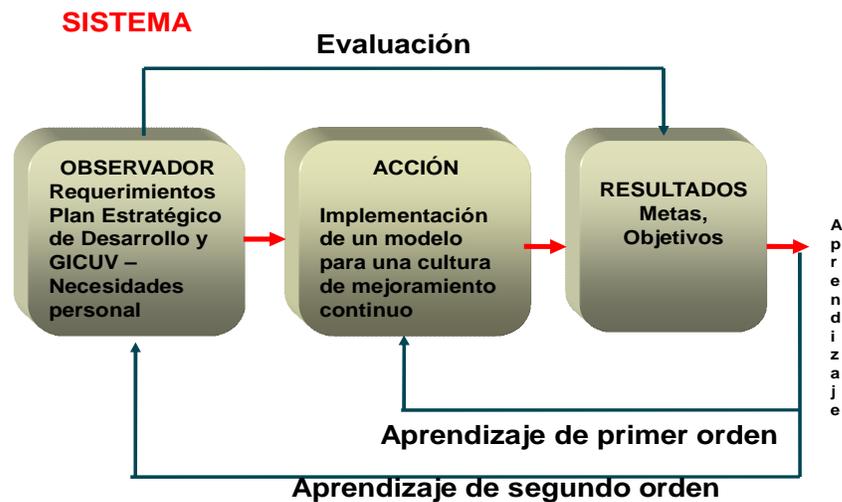


Ilustración 2. Modelo del observador, la acción y los resultados

Fuente: Adaptado de Echeverría, Rafael (2009). *El Observador y su Mundo Vol I*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica SA.

El cambio de segundo orden es un cambio transformador, que permite aprender a aprender.

Representa “un cambio multidimensional, de múltiples niveles, cualitativo, discontinuo y

radical tanto se dé en personas como en organizaciones, que implica un cambio paradigmático y lleva a la transformación” (Amir Levy y Uri Merry, 1986)⁴¹

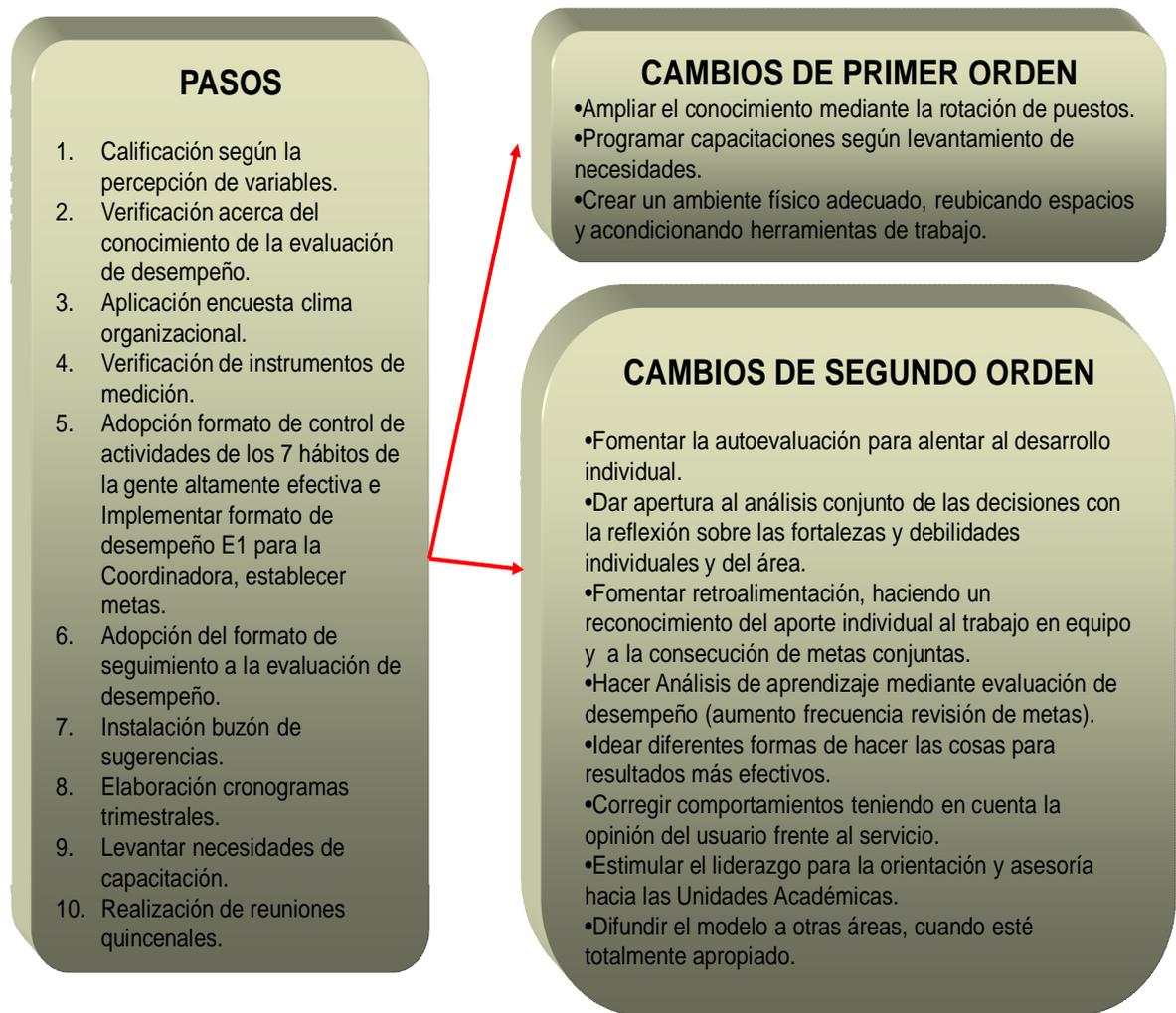


Ilustración 3. Resultados Esperados

Fuente: Elaboración propia

⁴¹ Levy, Amir y Merry, Uri (1986). *Organizational Transformation, Approaches, Strategies, Theories*. New York. Praeger Publishers.

4. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

“Nadie cambia si no siente la necesidad de hacerlo”

Henry Ford

Las posibles limitaciones y restricciones están ligadas, en primer lugar, a los modelos mentales del observador, de su apertura para poner a prueba, en algunas ocasiones (él mismo) para después compartir sus experiencias en cuanto a las ideas de cambio que plantee y una sensibilización adecuada sobre la necesidad de ese cambio.

En segundo lugar a la disposición de los Directivos hacia los procesos de cambio e identificación con el plan institucional.

En tercer lugar a las personas involucradas en cuanto a lo que piensen, sientan, conozcan y deseen hacer de acuerdo con sus expectativas.

En cuarto lugar está la disponibilidad de tiempo, ya que el área con las actividades normales se mantiene al límite. Aunque el mismo modelo da pautas respecto al tema.

Un quinto aspecto importante en el desarrollo de la implementación está el impacto de la cultura de lo oficial y el poder sindical. En el cumplimiento de su misión la Universidad del Valle define como uno de sus principios “el respeto y la prevalencia del interés colectivo sobre el particular y la defensa de la igualdad de oportunidades”. “La canalización

institucional de los conflictos debe convertirse en una estrategia para fortalecer la evaluación del desempeño, el establecimiento de responsabilidades y la apropiación de lo público, por parte de las organizaciones sindicales, gremios y asociaciones que hacen presencia en la vida universitaria”.

En este sentido la implementación que se plantea para el mejoramiento continuo no va en contravía de los principios o de los intereses de los empleados que laboran en la Coordinación Administrativa, o en cualquier área que se desee implementar. Es un proyecto muy humano donde los resultados esperados son gana/gana.

Un sexto punto es la inestabilidad laboral que en estos momentos tienen dos funcionarios del área (nombramiento provisional), en el momento que sean provistos los cargos será necesaria una inducción no solo de los procesos que manejaría en su puesto de trabajo, sino sensibilizar a la persona acerca de la implementación del modelo.

En los procesos de selección se están dando avances importantes en traslados, ascenso o convocatorias externas, con miras a reducir los tiempos en que un cupo debe tener una persona en nombramiento provisional por mucho tiempo, es una de las limitaciones que puede tener la implementación, pero en el momento en que el modelo se encuentre en el “ADN” de la institución será más rápida la asimilación para quien llegue nuevo.

Como último aspecto se debe considerar el nombramiento de nuevo Rector, en cuanto al cambio de directrices institucionales. Es importante tener en cuenta que en sus 65 años de

existencia, la Universidad del Valle ha contado con 19 Rectores, que han dirigido su gestión. Han sido los responsables de enfrentar retos en diferentes etapas de su historia.

El Plan Estratégico de Desarrollo es el resultado de un profundo análisis de esa historia, su situación y proyección, es una guía que orienta las acciones y decisiones Institucionales, que servirá de base para la gestión del nuevo Rector, con el acompañamiento de los diferentes cuerpos colegiados de la Universidad, como el Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de Facultad, Escuelas, Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional.

5. CONCLUSIONES

“La diferencia entre lo que hacemos y lo que somos capaces de hacer resolvería la mayoría de los problemas del mundo”

Mahatma Gandhi

La Universidad del Valle tiene un norte establecido, donde para lograr cumplir con los asuntos estratégicos definidos en el Plan Estratégico de Desarrollo es necesario instaurar acciones de cambio, donde los esfuerzos individuales en cada área de la Universidad deben estar alineados con sus objetivos estratégicos. No es necesario “inventar”, es necesario hacer una revisión exhaustiva de la guía existente y hacer las cosas de una manera diferente, hacia resultados mejores.

Los conceptos administrativos mencionados son parte de un todo denominado organización, están ligados a cada uno de los procesos que se manejan dentro de ella y la diferencia está en la manera como cada Institución hace uso de estos conceptos y adapta la teoría de acuerdo con los fines que pretenda lograr.

Los modelos de intervención presentados pertenecen a autores de gran reconocimiento internacional, vigentes después de más de 20 años de haberlos divulgado, donde su insumo principal está en la persona, la adopción del modelo adoptado implica lograr una transformación en esa persona, entendiendo que cada individuo tiene un proceso diferente de aprendizaje y los resultados no son inmediatos.

En la definición de los criterios para seleccionar el modelo fue de vital importancia la participación de los empleados del área, el reconocimiento y la inclusión de las personas es un factor clave en todo proceso de cambio, las personas constituyen una ventaja competitiva en la Universidad del Valle, no solo por sus habilidades y destrezas para desarrollar su labor, sino por lo particular de la cultura organizacional de la Institución, donde se tienen como propósitos fomentar el respeto, conservación y mantenimiento de los espacios de educación y trabajo como medios indispensables para el cumplimiento de sus funciones.

Con la simple percepción no es posible establecer de qué manera se están haciendo las cosas, es necesario utilizar instrumentos de medición, haciendo una revisión exhaustiva de los existentes, para no duplicar esfuerzos.

Los resultados de las encuestas deben ser difundidos para que las personas involucradas planteen estrategias y acciones de mejora con el correspondiente seguimiento. Todo proceso de cambio implica la necesidad de comunicar lo que se pretende lograr, con una permanente divulgación de los beneficios que se obtendrán, y los posibles inconvenientes que habrá en el proceso, involucrando tanto los empleados como los directivos.

La autora con esta experiencia investigativa ha enriquecido notablemente su quehacer en la Coordinación, se ha sensibilizado hacia la gente, analiza objetivamente como “consultor” el área en que labora y tiene herramientas nuevas para transformar.

6. RECOMENDACIONES

“Se hace algo mejor y más fácilmente cuando un hombre hace una cosa en armonía con su habilidad”

Platón

Observar las necesidades de las personas que trabajan en la Institución, las personas son quienes hacen posible el logro de objetivos; de su deseo, conocimiento y capacidad dependen los mejores resultados.

Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. El observador debe mirar las oportunidades, adelantarse a cualquier problema y establecer acciones preventivas o de mejora, que no sea necesario intervenir para corregir.

Hacer semestralmente una revisión de los resultados. Una vez el modelo se haya validado, se puede recomendar su implementación en otras áreas, siguiendo en su orden con las oficinas adscritas a la Decanatura (Vicedecanatura Académica, Vicedecanatura de Investigaciones, Coordinación Académica, Oficina de Extensión y Comunicaciones), luego con las Escuelas de la Facultad (Ingeniería Civil y Geomática, Ingeniería Mecánica, Ingeniería de Materiales, de Recursos Naturales y del Ambiente, Ingeniería Química, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Industrial y Estadística, Ingeniería de Sistemas y Computación) y posteriormente a otras Facultades. La implementación de este modelo es

fácilmente replicable en cualquier área de la Universidad, ya que las personas que la componen, en su mayoría, poseen conocimiento y capacidad para asumir el cambio. Lo que se debe promover es la motivación del observador, que pueda hacer una evaluación objetiva de las necesidades, para responder de manera oportuna y coherente a los objetivos estratégicos de la Universidad.

Frente a nuevas Instituciones bajo la cobertura de la Ley 30 (reforma) se requiere mayor celeridad en el proceso para aumentar la competitividad. En este aspecto es importante mencionar que la Universidad del Valle, en representación de las Universidades Estatales del suroccidente colombiano debe participar proactivamente en la formulación de la reforma en conjunto con otras Universidades, debe ser un actor, no un espectador.

El establecimiento de indicadores de calidad para la educación pública superior y los procesos de rendición de cuentas han generado un proceso de reorganización de las universidades públicas colombianas. Conlleva un mejoramiento interno de las instituciones.

Teniendo en cuenta todo este contexto la Universidad con el GICUV ha logrado integrar muchos de los procesos que se requieren para rendición y construcción de una cultura de mejora continua como un requisito indispensable dentro de los 5 asuntos estratégicos del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2005 – 2015.

BIBLIOGRAFIA

Blanchard, Ken (2007). *Liderazgo al más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Blake, Robert R. y Mouton, Jane S. (1972) *A Estruturação de uma Empresa Dinâmica Através do Desenvolvimento Organizacional do Tipo Grid*. São Paulo: Ed. Edgard Blücher.

Covey, Stephen R.(1995). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Barcelona: Ed. Paidós.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.

Daft, Richard L. *Experiencia del Liderazgo*. Tercera Edición. México D.F. Internacional Thomson Editores.

Dessler, Gary (2001). *Administración de personal*. Octava edición. México: Pearson Educación.

De Faria Mello, Fernando Achilles (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. México: Limusa Noriega Editores.

Duda, J. (1992). "The relationship motivational climate to intrinsic motivation and beliefs about success in basketball" *Journal of sport and exercise psychology*. 14, 375-391.

Echeverría, Rafael (2009). *El Observador y su Mundo Vol I*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica SA.

Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (2005). *El Desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Porras, J.I. y Robertson, P.J. (1992). *Organizational Development: Theory, Practice and Research*. Palo Alto, Cal.: M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.)

Koontz, Harold y Welhrich, Heinz (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill. 12 edición.

Kotter, John P. (1992). *Una fuerza para el cambio: En qué se diferencian liderazgo y dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Levy, Amir y Merry, Uri (1986). *Organizational Transformation, Approaches, Strategies, Theories*. New York. Praeger Publishers.

Lewin, Kurt (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science. Human Relations*. St Paul, MN: West. 1, 5-41

Margulies, Newton. (1989). *El cambio organizacional: técnicas y aplicaciones*. 2 edición México: Editorial Trillas.

Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional Universidad del Valle. *Plan Estratégico de Desarrollo 2005-2015 de la Universidad del Valle*. Cali. Imprenta Departamental.

Roberts, Charlotte y Kleiner, Art (2000). *Cinco Tipos de Pensamiento Sistémico*. Río de Janeiro: Peter Senge (ed.)

Robbins, Stephen P. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones*. México: Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10° Edición. México: Editorial Pearson Educación.

Robbins Stephen P. y Decenzo, David A. (2002). *Fundamentos de Administración.- Conceptos esenciales y aplicación*. Tercera Edición. México: Pearson Educación.

Senge, Peter M. (1995). *La quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente*. Barcelona: Ediciones Granica.

Thompson, Jr. Arthur A. y Strickland III, A.J. (2004). *Administración Estratégica*. 13. México: McGraw-Hill.

Velásquez Vásquez, Francisco (1999). Un Nuevo Paradigma en la Administración. *Revista Estudios Gerenciales*. 71, 23-36

Wendell L., French y Bell, Jr. Cecil H. (1981). *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*. NJ.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

